

## 記 念 講 演

商学学院教授 川 本 裕 子

○高橋 続きまして、記念講演でございます。記念講演の最初にお話しいただく先生は、先ほど学院長からご紹介がありました日本橋にあります商学学院ファイナンス研究科教授の川本裕子先生です。

川本裕子先生のご略歴を簡単ですが紹介させていただきます。プログラムが皆さんのところにあると思うのですが、それに基づきまして、川本裕子先生は1982年3月に東京大学をご卒業になられまして、その後、オックスフォード大学大学院の経済学修士課程を修了されております。その後、マッキンゼーのパリオフィスに勤務された後に、2002～2005年の間、道路関係四公団民営化推進委員会委員としてご活躍されました。2003～2005年の間には金融庁の顧問をされておられます。2004年に大阪証券取引所の社外取締役と早稲田大学大学院ファイナンス研究科の教授ということで、現在ファイナンス研で教鞭をとられております。

それでは、川本先生、よろしくお願いいたします。

○川本 川本裕子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、今ご紹介にあずかりましたように、日本橋にありますファイナンス研究科で2004年から教鞭をとっております。日本橋のファイナンス研究科は夜間の大学院でありまして、主に社会人の方たちがいらっしゃいますけれども、最近は学部の方からもそのまま進学される方があるという、そういう大学院であります。夜間と土曜日開講の大学院です。

今日は125周年に当たりまして、このようなお席でお話をさせていただきますことを大変光栄に思っております。先ほどお話が出ましたが、大隈重信氏というのはそれほど身分が高くないお生まれであつたにもかかわらず、知識と才覚で当時の日本に対して新しい息吹を吹き込んだ人だというように大変尊敬申し上げているわけでありまして、今日の話は「次世代への先見」ということで、特に「イノベーションと成長を考える」という題で、皆さんが色々なことをお考えになる上での考えるフレームワークというようなものを提供させていただけたらと思っております。

(本日の内容)

本日の内容でありますけれども、まず、先見とはどういうことかを一緒に考えてみたいと思います。それから、その先見を活かしていく現在の世界の状況と日本経済の現実—日本経済の現実是非常に厳しいわけでありまして、それについておさらいをしたいと思います。そういう中で、何をおいても生産性の向上が大切です。日本は成長していかなければ、世界の中で今のような地位

を保ち続けることができないということがありますけれども、そういう中での成長を担保するためには生産性の概念をより広く広める必要があると思います。それと裏腹の話でありますけれども、何をおいてもイノベーションが大事であるということをお話ししていきたいと思っております。

先ほどご紹介がありましたように、私はマッキンゼーというコンサルティング会社で20年近く働いておりましたので、そういう意味ではビジネスとのかけ橋という観点から聞いていただけたらと思っております。

#### (先見とは何か)

先見というのはどういうことかということ、先が見えるということです。そしてリーダーというのは、人より先が見えるということです。ですから、昔のリーダーたちは皆背が高かったり、馬に乗っていたりで、人よりも先を見て人を導いていけるのがリーダーであるということです。特にこういう不確実性の高い時代において、どういう形で先見の明をもっていくかですが、不確実性が高いということは何が起こるか分からないということです。ただ、何が起こるか分からないで終わらずに、そこをやはり科学的に、客観的に、ある程度予測不可能なことを予測する、あるいはオプションを場合分けして考えていくかということが大事なわけであります。その状況を、一応の予測ができるのか、あるいは幾つかのシナリオに絞り込めるのか、あるいは全く予測不可能なのかという3つのパターンに分けるだけでも、随分とその世界の不透明性は明らかになるように思います。

しかも、変化がどんなパターンで起こっているのかということ、景気の循環のようにサイクルで動いているのか、あるいはどんどん進化をしていくのか、あるいは全く混乱しているのか、その中であり得ないパターンを除いていくだけでも不透明性というのは排除されるということがありますし、対応準備が容易になります。そういう意味では、先見性をもつためには、まず状況の客観的な判断をするということ、そしてそのシナリオを考えていくということが1つ目にあると思います。

これはビジネスの戦略で常にいわれることでありますけれども、そういう中で次に大事なことは、ご自分の姿勢を決めることです。企業なり組織なりの姿勢を決めると、そこで一応どういう形で自分に対応していくのかということが決まりますので、そういう意味では不確実性の中で自分の姿勢を決定すると不確実性が低減することになります。このように先見は合理的な思考の上に成り立つというのが最も大事なことであらうかと思われます。

#### (合理的思考が可能となる技術論)

スキルといいますか、合理的な思考をもつ技術を身につければ、混乱している不透明な将来に対して思考していけるということです。ですから、合理的な精神をもつ、合理的な思考をするというのはどういう形で可能になるかということ、いわれてみれば当たり前のことかもしれませんが、まず客観性をもつということです。判断の材料として、まず客観的な事実で把握すること、これが学問の基礎ということになるわけでありまして、客観的な事実で物事をとらえない限

り、決して思考は進んでいきません。また、比較分析というものがなければ問題点を見抜く力はありませんから、ほかの企業と比べる、あるいはほかの組織と比べる、過去と比べるということで、比較というのが非常に大事になる。それから数字で把握する。このようなことをもとにまず客観性をもつ。

それから、精神の中立性をもつことです。特に属人思考といわれるような誰がいったかではなくて、何が議論されているかという中身に集中することによって思考をきちんと進めていくことができる。「色々大変ね」といっている限りにおいては、それは思考が停止していることでありますので、そういう意味では中身に集中してそれを考えていくということ。それから、独立心を養うということです。他人の貼ったラベルに惑わされないで自分で考えることをすれば、独立的で合理的な思考が可能になる。

ただ、この前提として、当然のことのよう未来志向ということがあると思います。建設的であること、常にエンカレジングであること、人を励ますような環境をつくっていくということが大切です。これらを踏まえた上でビジネスにおいても、事業やプライベートなことにおいても自己規律が非常に大事になっていくのだらうと思います。

今お話ししたようなことが先見性を保っていく上での大事なパーツです。こういうことを個人なり組織なりがもっていけば、客観的に、中立的に、先見性をもって未来を語れるようになるということではないかと思っています。

#### (世界の現状)

そういう中で、現在の世界の状況、日本の状況のおさらいをしてみたいと思っています。

世界の現状でありますけれども、21世紀になりまして、世界を支配している因子というのは驚くほど変わっています。3つぐらい特徴があると思いますけれども、まずグローバル化です。国境の壁が非常に低くなっています。それから、キャピタルの動きが非常に速くなっている、あるいは広範に動くようになってきているということがあります。それと、最近の技術の進歩によってデジタル革命が非常に勢いで進んでいます。

そうしますと、このような3つの要素がかかわり合いながら、容赦のないルースレスな経済発展が世界各地で起こっていきます。グローバル化によって急速な世界市場の拡大と、事業をしていく事業前線がどんどん拡大していきますし、ビジネスのプロセスであります研究と開発と生産と販売、その何を、どこで、どのような形で出していくのか、あるいはどのような組み立てにするのかという最適化の問題が喫緊考えなければいけない問題になっていく。あるいはグローバル化が進んでいますから、どの場所で何をやるのかといったことも非常に大きな問題になっています。それから、当然のことのよう地理学的なリスク、経済とか、政治とか、紛争のリスクがグローバル化とともに進んでいる。このような支配因子というのが今顕著になりつつあります。

一方のキャピタル化としては、市場からの圧力が非常に大きくなっているということがあります。

資本の論理がますます徹底されている。日本はその動きから若干遅れていますけれども、世界中で資本の論理が行動原理になってきている。また、株価が通貨のような役割を果たすということ、企業買収が増加するということが、資本の論理が徹底するとともにルールがきちんと徹底されていないと市場の失敗がありますし、そこで不祥事なども起こるということで、バブルを含む市場の失敗というようなことがあります。

まずインターアクション革命がデジタル革命によって起こり、情報流通量は莫大になっています。ネットワークが急拡大するとともに産業競争力が変化して、どんどんモジュール化していく。新しい覇者の台頭と入れかわりが激しくなり、いずれの組織もチャレンジを抱えています。ますますスピードが求められる社会になっているし、成長しなければいけない、規模の拡大に対する圧力が働いています。それから、世界がどんどん複雑になっていくので、複雑性のマネジメントをどういう形でやっていくのかということもあろうかと思えます。

それから、ボラティリティへの対応です。為替相場に代表されるようにボラティリティが大きくなるということ。そういう中でどういう形で創造と破壊をしていくのかというのが、あらゆる組織、あるいは個人に置きかえてもいいかもしれませんが、チャレンジであるということです。

この辺をもう少し数字でみてみたいと思います。世界はグローバル化と技術の変化でますます新しい局面になっているのですけれども、特にグローバル化でみていただきたいのは、1人当たりのGDPが1万ドルを超えると、市場経済として消費市場として影響が大きくなります。労働力も輩出します。今、グローバル市民といわれている人たちが10億人ぐらいですけれども、2030年になりますと中国がこの段階に入りますので、グローバル市民といわれている人たちが30億人ぐらいになります。2040年になりますとインドがこの段階に入りますから、グローバル市民といわれている人たちが40億人になります。ですから、20世紀の後半、割と長い間、10億人ぐらいのグローバルな世界でやってきた市場は、ここへ来て、この10年、20年、30年で非常に拡大していくのです。

そういうときに、我々はどういうことを考えて、どのように行動していかなければいけないのか。世界経済、貿易額もちろん当然のことのようになっていますから、前線が急激に拡大している。BRICsの台頭もいうまでもありませんし、そういう中でどうするのかということです。

キャピタルの動きとしては、外国為替の取引高は右肩上がりです。そういう中で東京市場の沈下は非常に問題ですが、世界での取引額は大きくなっている。それから、為替レートに代表されるように、経済主体はマーケットにさらされる機会が増えて、ボラティリティも増加するということになります。

一方のデジタル化ですが、国際電話料金は、2000年以来ほとんどゼロに近い状況になっていますし、インターネットのトラフィックは2000年を超えて圧倒的に大きくなるという状況があって、活用できる情報は非常に増えている。これが現在の世界の状況ということになります。

その中で日本経済でありますけれども、残念ながらあまり未来志向とはいえない状況にあります。いわれて久しいことでありますけれども、国のレベルをみますと非常に借金が多いということです。国および地方の債務残高の対GDP比率は、1995年と2005年を比べて、日本は87%だったこの数字がこの10年で本当に増えてしまっています。またここへ来てプライマリーバランスを本当に黒字化できるのかという疑念も出てきておりまして、そういう意味では世界の水準とかけ離れたほど借金が多い状況になってしまっている。そういう意味では、今日は大学の皆さんの前でお話しをしているわけでありますけれども、現在は、未来へどんどん負担を先送りしているという状況で、未来に余り明るい話がないというようなことです。これをどのように変えるかを今後お話ししていくわけでありますけれども、状況としては潜在的な国民負担率なども増えています。

といいますのも、少子高齢化が非常に速く進んでいるためです。少子高齢化を促進するような政策がまだまだ残っていて、2005年の段階で世帯の年齢は60歳以上が大体4割に近くなっています。これから5年たつにつれてどんどん増えていく。50代の方たちが21%、40代が16%、30代が16%という形で、29歳以下は11%しかいません。1970年代、1980年代と比べていただきますと、例えば1970年は60歳以上が18%で、50代が18%、40代が24%、30代が26%です。1980年でも30代、40代を合わせて50%ということで、いかに社会に活気があったのかということを皆さんお分かりいただけたと思います。

ですから、これまでの100年とこれからの100年は全く違う様相を呈します。さらにこの20~30年において日本の状況は世界の中で少子高齢化が最速で進んでいくわけですから、その中でどういう形で成長を確保していくのが非常に大きな課題になるということです。

どんどん少子化が進んでいるので、今1億2,000万人いる人口が2050年には低位推計で8,500万人ぐらい、中位推計で9,000万人ぐらいになります。これは、例えれば50~100万都市が1年に1つずつ消えている状況であります。1週間に2万人ずつ人々がいなくなっているのが日本の状況です。

こういう中で、もう少し皆さんに日本経済の現実を知っていただきたいと思います。社会保障なども若い人たちに負担がかかる構造になってしまっています。皆さんが政治にご関心を持たなければいけない原因がここにあります。1世帯当たりの生涯の受益と負担を考えると世代間格差があって、今の社会保障制度のままで、60歳以上の人たちは生涯で1億5,000万円ぐらい負担して大体2億円ぐらい受け取っているのです。ですから、5,000万円ぐらい受益の方が多い。50代ですと数千万円受益が多い。40代でも数百万円多いですけれども、30代で数百万円、20代で数千万円、負担の方が大きくなります。残念ながら選挙権のない20歳以下の人たちはもっとも負担が大きいというような形になっています。これは本当に耐えがたい状況だと思いますので、これをどういう形で解決していくのがとても大切な問題です。

こういうことを解いていくためにも、人口が減っていく中でいかに成長を確保するのが日本経済がしなければいけない課題です。そうしないと、どんどんじり貧になっていくだけで、そういう中でどういうことが大事なのか。最初に戻りますけれども、先見の明をもち、どういう形で生産性

を上げ、イノベーションを起こしていくのかということがマストであるということです。

現在の日本は、合理的な近代日本への移行期です。市場からはキャッシュフロー経営や株主価値、経営への志向がプレッシャーになっています。いわゆるコーポレート・ガバナンス革命などもプレッシャーの1つで、また、先ほど申し上げた人口構造の変化というのがあります。

デジタル革命とアジア、中国の発展という中で、日本は大きな財政赤字を抱えています。個人の預貯金志向、企業と銀行の間の持ち合いがどのくらいの速度で、きちんと近代化していけるかが非常に大事になっていくということでもあります。

そういう意味で、生産性という概念が非常に大事になってきます。残念ながら日本の生産性は、一部で非常に高いけれども、ほとんどのところで非常に低いという現実があります。労働生産性をアメリカと比較をすると、輸出主導型の製造業、自動車とか、電子機械とか、IT機械とか鉄鋼、想像に難くないことですが、ここの労働生産性はアメリカが100のとき120であります。ただ、ここに働いている人たちは全労働人口の10%にすぎないという現実があります。

次に、国内向け製造業、食品加工とか、繊維とか、家具といった国際的に競争していない製造業を比べてみると、ここに働いていらっしゃる方は労働人口の15%で、アメリカと比べて労働生産性が63%にすぎないということがあります。

さらに、国内サービス業、小売とか、建設とか、医療とか、農業といったところは、ここに75%の方たちが働いていて労働生産性は63%です。

ですから、アメリカと比べて労働生産性は6割、国内においても、同じ日本人が働いているわけですが、競争条件が全然違うことによって労働生産性が半分になっています。これを裏返していえば、潜在的には生産性を向上させることもできるとも考えられるわけです。ここをどういう形で起こしていくのが喫緊の課題であろうと思われます。

このように申し上げますと、日本人は最近非常に豊かになっていて働かなくなってしまったのかとお思いになるかもしれませんが。決してそんなことはございませんで、小売業の労働生産性をとってみますと、ハイレベルで労働生産性を1人当たりの付加価値と労働者1人当たりの労働時間に分けて比べてみると、労働者1人当たりの労働時間は、アメリカが100に比べて日本人は1.5倍ぐらい働いているのに、労働者1人当たりの付加価値はアメリカが100のときに日本は74です。

これはどういう形で起こっているか。その事業のやり方が悪いのかもしれません。あるいはその会社がもっと生産性の悪い部門をもっているのかもしれません。あるいは卸の仕組み、産業構造自体が効率的でないのかもしれない。あるいは日本の中ですからロジスティックス、例えば高速道路の料金などが非常に高いことが影響している。色々なことが複合されて、結果として労働者1人当たりの付加価値として生み出されるものが低いので、労働生産性がアメリカの半分になってしまう状況になっているということです。

これをどういう形で反転させていくのかということでもありますけれども、もうちょっと申し上げますと、資本の生産性、投下した資本に対してどれだけリターンが上がっていくのかをみても、日

本の場合、最近若干上がっていますが、10%に満たないということでもあります。そのようなことで、労働を投入しても、あるいは資本を投入しても、非常に効率の悪い社会になっている。効率の悪い経済になっているというのが現在の日本の状況であります。

ちょっと余談になりますけれども、私は、今年の5月のゴールデンウィークに旅行で奈良県に行きました。そうしましたら水落遺跡というのがあって、それは大化の改新で有名な中大兄皇子がつくらせた水時計というものでありました。遺跡展示の説明には、先進中国の文明をキャッチアップするための国家による先進科学技術の大胆な吸収事例として紹介されていました。水時計ですね、皆が目で見えて時間が分かるというものでありました。ということは、それまでには共通の時間がなかったということです。この後、日本社会の共通の時間を導入して社会生活の不便を克服して、結果として律令国家としての体制を整えていたというようなことが書いてありました。

まさしく申し上げたいのは、今の日本においても生産性を爆発的に伸ばすような仕組みをどういう形で皆が導入していくのが課題なのです。今申し上げているように、マクロ的には生産性が上がることが非常に大事だといっていても、ミクロ的に本当にそれが必要と感じられているかという、日本の場合、とりあえず非常に豊かですので、それほどニーズが感じられていることはないということです。

生産性の向上は非常に大事で、今経済財政諮問会議のもとで国家の目標として方策を色々考えているわけですが、もともと有限な資源で最大限の効果を上げるのが経営の知恵です。この後、ビジネスプラン・コンペティションがあるようでもありますけれども、これは営利企業の経営方針そのものであるということです。なぜ今の日本で政府がこれについて音頭をとらなければいけないのかという疑問を感じるわけでありまして、これは経営の根本問題に行き当たるということです。あるいはなぜ政府が生産性の低い企業を長らえさせているのか、本来であればM&Aとか市場競争による新陳代謝が働くべきところに、それがなかなか働いていない状況があります。成長を抜きにして分配を語っても、もともとのパイが小さくなってしまったら本当にしりすばみだけですけれども、どちらかというと今の日本経済においては分配の議論ばかりなされています。

そういう意味では、企業経営が生産性を基軸に据え直すとか、政府の政策として競争の促進とか、規制改革とか、海外からの投資とかM&Aのような環境整備を邁進することが、混沌とした社会に共通の時間を導入した7世紀と同様に非常に求められていることであろうと思われます。

日本企業を取り巻く環境の変化は、今申し上げたことのようにありまして、従来の日本企業は非常に利益率が低いということです。資本生産性も低い。これに対して、繰り返して申し上げておりますように、国内機関投資家がリターン志向を最近高めているということがあります。あるいは一部のファンドのようなアクティビスト・ファンドが出現している。それから、外国企業による買収、会計のビッグバンとか会社法の改正などもそれを後押ししています。経営陣に対して企業価値の向上へのプレッシャーが非常に大きくなっているのが現在の状況であろうと思われます。

そういう中でどういう形で生産性を上げていくのかということで、イノベーションというものを

考えなければいけないということでもあります。日本のベンチャーキャピタルの投資額をみますと、OECD加盟国の中で最低です。平均の1割程度になっています。イノベーションは必要だとみんな共通の認識としてあるわけですがけれども、時々これは技術革新と訳されています。本来は、技術革新とか新商品の開発だけでなく、新しい価値創造で社会とか制度が大きく変わることを示すというように思います。端的に申し上げられるのは、飛行機の発明とか、自動車の発明とか、インターネットとか、グーグルとか、こういうものがイノベーションであります。

要するに同じインプットから爆発的にアウトプットを増やすというのがイノベーションの本質だと思いますけれども、今の日本でイノベーションがどんどん起こっていくのかということなかなか疑問です。アメリカはいいところも悪いところもありますけれども、イノベート・アメリカという概念を合言葉にしてきたということがあります。イノベーションではなくてイノベートという動詞で使っています。アメリカをイノベートするという形で、非常に能動的に動こうということのあらわれだと思います。自らを新しい存在につくり変えていくという意味が示されているのだと思います。先ほど申し上げたようなグーグル、すなわち経済界の地図が一変して、質、既存の秩序が破壊されるということがイノベーションです。ですから、経済界の主役とかがどんどん変わっていくということがないと、なかなかイノベーションが起こったとはいえないということでもあります。

韓国とかEUに比べても日本のイノベーションへの投資額は非常に少なく、韓国よりも少ないので、欧米文化との違いだというようにも片づけられそうにありません。日本には投資家とかお金が不足しているのかというと、決してそんなことはありません。イノベーションの源がないのかというと、優れた科学者とか技術者、大学でもそうですけれども、たくさんいるにもかかわらずそれがつながっていかない。これをどういう形で起こしていくのか。今日私はこれに答えはありません。これは、皆さんがこれからどういう形でイノベーションを起こしていくのだろうということを最初のフレームワークから解き起こして、何がネックになっているのだろうかということも含め、考えていく以外にはないのではないかと思います。

イノベート・ジャパンでありますけれども、大学を含めた人材の流動化とか、個人を含めたベンチャー・スタート・アップ企業への投資の促進などがますます大事になっていくのだろうと思われます。そういう意味では、今日のビジネスプラン・コンペティションなどもとても面白い試みだと思います。とにかく新しいことを考えるということでもありますので、そこへの期待はますます大きくなると申し上げたいと思います。

世界の色々なイノベーションを起こしている企業の例をとって、今どういう形で行われているかをご紹介したいと思います。人材と組織と戦略という形で分けて考えてみると、人材においては、やはり1にも2にもとにかく人が大事だということで、人を中心にしたシンプルでタイトなマネジメントを組んでいるところが多い。GEでも、ネスレでも、ベストプラクティスの会社といわれるところはそうにいられています。体系的なリーダーの養成をしています。リーダーの育成が組織の成長を支配する、これは古今東西変わらない。どんな状況であっても、人にどれだけ投資して、



どれだけその人が考えることができるのか、その人たちが伸び伸びと頭を使うことができるのかという環境なしには、なかなかイノベーションは起きてこないということです。

しかも、戦略と人材をきちんと結びつける工夫が要と思います。そうしますと、当然のことながら組織は非常にフラットな分権組織になりますし、それ以前にまず理念が必要です。バリューを共有する。例えば、成長がどんどん起こっている1950年代、1960年代の日本ですと、成長そのものが皆のバリューになりますから、そんなに心配しなくても組織が崩れていったりすることはないわけでありすけれども、共通の概念、普遍性と規範性をもったバリューを組織に設定しないとなかなか成長に向かわないということがあります。

また、簡素で強力なブレーン機能、コーポレートというようによんでいますけれども、そのようなものがますます大事になっていく。知恵をもっている人たちが知識と見識と常識とをもって、経営の判断にどんどん寄与していくという形であります。そういう中で事業ポートフォリオの創造と破壊を行い、戦略的な資本配分を行っていくということがあります。当然のことのよう、知識の創造とか流通をどういう形で工夫していくのかということが考えられています。

戦略面でありますけれども、成長というアスピレーションをもつ。自分が成長しなければいけないのだ、するのだということを組織の中に埋め込むことが鍵であります。創造と破壊を埋め込んで、戦略的なポートフォリオをつくっていく。つくっては壊し、壊してはつくるということで、とにかく生まれ変わっていかない限り新しくいられないわけです。存続はできないということがあります。そのような形で成長していく。

そういう中で、特に21世紀型組織としてはインタンジブルズ、みえない資産、無形資産が価値創造で非常に重要になってくるということがあります。人材とか、知識とか、ブランドとか、技術とか、リレーションシップとか、理念とか、こういうものをもとに組織がつくられていくことが最近の傾向としてみられます。

こういう非常に複雑な社会の中で、経済とか社会の動きがどんどん複雑になっていくと、自分も複雑であると複雑さに対応できないということもまた逆にありまして、柔軟で、どれだけ有機的で、シンプルで、間違ったときにどれだけ自己矯正能力を発揮できるのかということ、そういう組織とか個人がこれだけ不透明性の強い時代には生き残れるだろうということが導き出されるように思うわけであります。こういうのが最近の傾向であります。

今の日本を考えていくと、最初に申し上げましたように、経済の状況は決して皆さん方のような若い方たちにとって楽観的でいられる状況ではない。そういう中で、悲観主義というものが覆ってしまいがちであろうと思われます。そういう意味では、悲観主義をどういう形で排していくのが大切で、まず時間軸を再設定するということがあるのではないかと。今、早稲田大学創立125周年でありますけれども、そういう形で長いスパンで考えていくということは、短視眼的にならない1つの大きな思考の仕方だと思います。日本という国がまとまった政治的な共同体として歴史を記憶し始めたのは、せいぜいこの1,500年ぐらいなわけです。早稲田大学は其中で125周年もあるわけで

すけれども、せいぜいという言葉を使うのは、世界には日本よりも長い民族や国家の歴史を有する国が多いからです。

中国は、最近でこそ躍進する経済というようにいわれていまして、何か新興国のようにとらえがちでありますけれども、考えてみれば、もともと日本の倍以上の歴史を有する老大国です。そもそも国の年齢のとらえ方というのは非常に相対的なもので、国家の歴史が1,500年しかない日本は世界の中ではまだまだ若い国ともいえます。

最初に申し上げたような人口減少社会の到来というのは、それ以前の政策の集積ですから、政策を直せばいい。日本では我々の後にまだまだ世代は続いていくわけであります。少子化対策に今本格的に取り組めば日本の人口も反転するかもしれないのです。申し上げたいことは、時代の認識とか問題意識は、そこで生まれた限られた期間を生きる個々人の人間のもっている時間軸に非常に左右されるということであります。

ですから、例えば少子化の問題を申し上げれば、当面の少子化、高齢化の動向を当然のことと受け入れてしまうことは非常に危険だと私は思います。日本経済の成長が2%か3%でいいというのは誰が決めたのかということがあって、5%でも成長できる経済になる可能性があると思います。次々に生まれてくる未来の世代に日本を引き継ぐという責任感こそが、現在の政策論議、あるいは経済を考える、企業の経営を考える上での規律として非常に大事であって、その責任感こそが日本の盛衰を左右するということがあると思います。

ここで例に挙げたいのはイギリスでありまして、1970年代までのイギリスというのは、産業の国有化とか過剰な福祉国家という誤ったモデルによって、経済は疲弊して、通貨危機にも見舞われました。当時は政治指導者が一部の大学の出身者に限られていたり、ユニオン、労働組合が非常に強くて、英国病というのはほとんど克服し得ない不治の病というように喧伝されていました。1970年代から30年を経た今のイギリスをみると、本当に若々しい国としてよみがえっているわけであります。特に私がイギリスを挙げますのは、20代のとき、皆さんと同じころにイギリスに留学していて、イギリスはもうだめだと皆が本当に思っていた。これからどんどん縮むのだというのが共通の概念としてあったような気がします。それがきちんと若い国に生まれ変われるという実績があるので、我々はそこから学ぶべきなのではないかと思うわけであります。

そういう意味では、勝負は人でありまして、それが国民の共通の意識であります。その中でも意志というのが非常に大事なことでありまして、社会を覆っていた悲観主義を克服した意志の力、例えば市場競争の強化とか、民営化の拡大とか、政策次第で国の成長力は極端に変わっていくということであります。ただ、こういうことは既得権益と真っ向からぶつかりますので、そういう意味では国民の支持を背景にしていなければいけないということがあるわけであります。

私も経済学をずっとやってきましたけれども、経済成長の要因は経済学者が事後的に計測するもので、成長力の源泉の予測には大きな限界が伴います。1990年代のアメリカ経済の復権とか、近年の中国とかインド経済の急拡大を1980年代の人々のどれほどが予測できたのかということがありま

す。誰もその確信をもって予測できるものではなく、日本の社会が成長できるわけがないという悲観論は社会の精神の老化そのものであるのではないかと思います。そういう意味では、社会の気分というのは構成メンバーの年齢によって大きく左右されますので、日本の場合、高齢者が増えていくので非常に厳しいということはあるのですけれども、そういうことを克服する必要があるのだらうと思います。

日本型のやり方、日本型の経営という概念も、往々にして現状固定の議論の道具として使われていくように思います。日本型の雇用慣行の重視といったそういう意見も、煎じ詰めれば今の雇用慣行を守りたいという人たちの労働者の地位を何があっても変えたくないという主張にすぎないことも多いわけです。せいぜい戦後経済の一時期に機能していたものを後生大事に変えないという保守性は、多分無責任、あるいは知的な怠惰であろうと思われます。現状の固定は、抗し得ない潮流を無理に抑えることでかえって大きなコストを強いられることも多いということでもあります。

先ほど江夏先生がおっしゃいましたけれども、内外の経済状況や人口構成が大きく変化しているときに万古不易なものはないということがあります。変化にどれだけ柔軟に対応できる経済社会であるのか、あるいは個人であるのかが最も大事なことであります。日本に留まらず、そういう意識をもってグローバルな社会にどんどん飛び立っていただきたいというのが私の本日のメッセージであります。ご清聴どうもありがとうございました。

**次世代への先見**  
**イノベーションと成長を考える**  
 早稲田大学125周年  
 川 本 裕 子  
 2007年 10月 12日

スライド 1

**内 容**  
 I. 先見とは何か  
 II. 世界の現状と日本経済の現実  
 III. 生産性の概念:水落遺跡のはなし  
 IV. イノベーションの重要性  
 V. 人創りから国づくりへ、そして世界へ

スライド 2

**I. 先見とは何か**

- 人より先が見えるのがリーダーとしての資質
- 不確実性を理解する:何が起るかわからない。。で終わらずにどの程度予測可能なレベルなのか理解する
  - 一応の予測ができる いくつかのシナリオに絞り込める/ 予測不可能?
- 変化のパターン:サイクル型、パルス型、進化型、混乱型(ありえないパターンを排除するだけでも不確実性のレベルを下げ、対応準備が容易になる)
- 姿勢を決める:不確実性のなかで自分の姿勢を決定すると不確実性は低減する

→先見は合理的思考の上になりたつ

スライド 3

**合理的思考が可能となる技術論**

- 客観性をもつ:判断の材料として事実を把握する、比較分析によって問題点を見抜く、数字で把握する、
- 中立性を保つ:「誰が言ったか」ではなく「何が議論されているか」中身に集中する、「いろいろ大変で」と思考停止に陥らない
- 独立心を築く:他人の貼ったラベルに惑わされない。自分で考える
- 未来志向:建設的でencouragingでいられるか、自己規律

スライド 4

**II. 世界の現状: 21世紀になり、世界の支配因子は加速度的に変化**  
 21世紀の支配因子

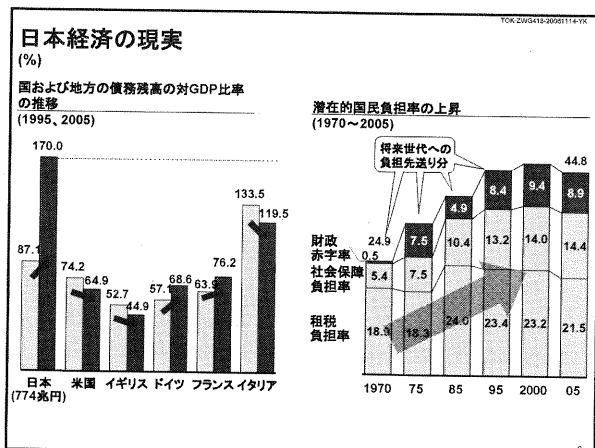
容赦ない(ルースレスな)経済	組織のチャレンジ
<b>グローバル化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>急速な世界市場の拡大と事業前線の拡散</li> <li>研究、開発、生産、販売の最適化問題</li> <li>経済、政治、紛争リスクの増大</li> </ul>	<b>変革のスピード</b>
<b>キャピタル化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場からの圧力増大、資本の論理の徹底</li> <li>株価の通貨化と企業買収の増加</li> <li>バブルを含む市場の失敗</li> </ul>	<b>成長圧力、規模の追求</b> <b>複雑性のマネジメント</b>
<b>デジタル革命</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インタラクション革命...情報流通量の極大化、ネットワークの急拡大</li> <li>産業競争力の激変...モジュール化</li> <li>新しい覇者の台頭と入れ替わり</li> </ul>	<b>ポラリティへの対応</b> <b>創造と破壊</b>

スライド 5

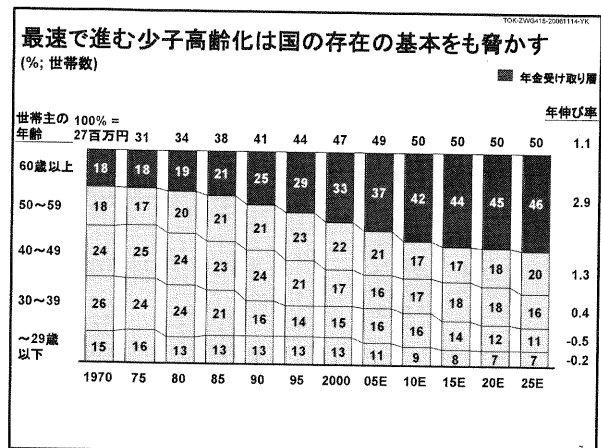
**世界はグローバル化と技術の進化で次々と新しい局面へ**

グローバル	キャピタル	デジタル
<p>世界市場のさらなる成長と、兵站の急激な拡大</p>	<p>マーケットにさらされる機会が増加することでポラリティも上昇</p>	<p>コスト低下によるネットワークの拡大と、それによる情報量の増加</p>
事業領域の拡大	ポラリティの増幅	活用情報の爆発

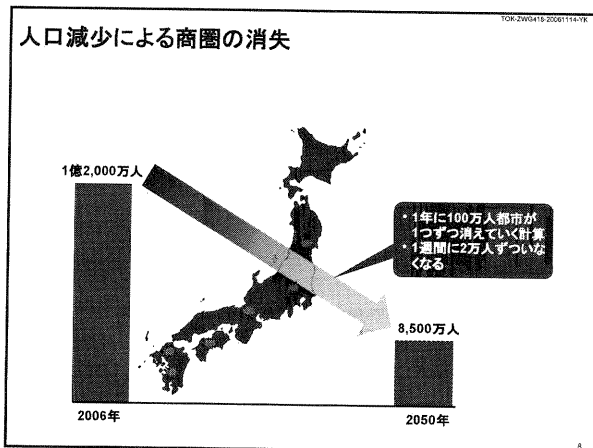
スライド 6



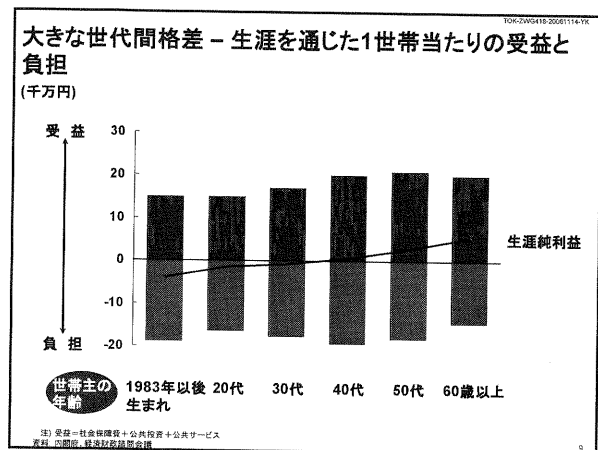
スライド 7



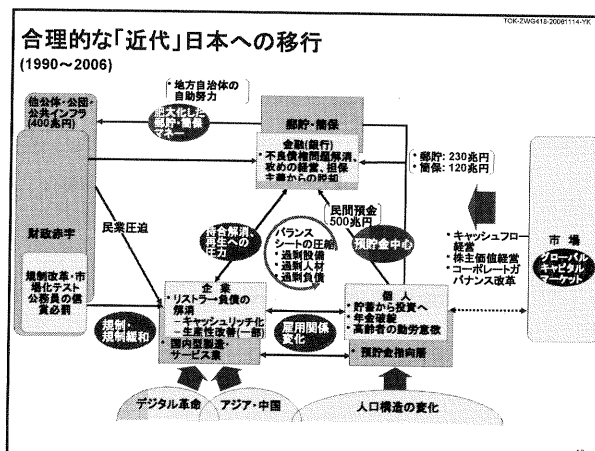
スライド 8



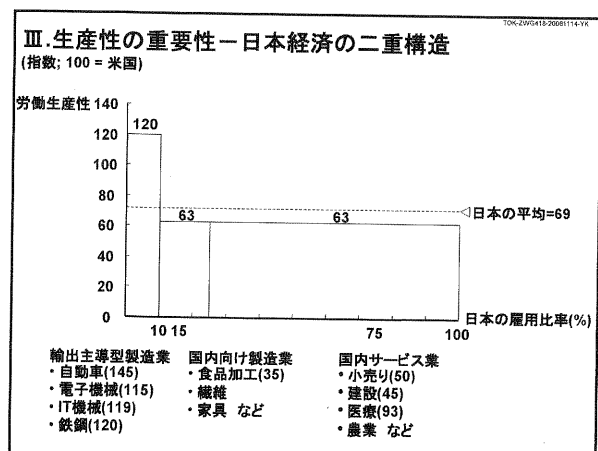
スライド 9



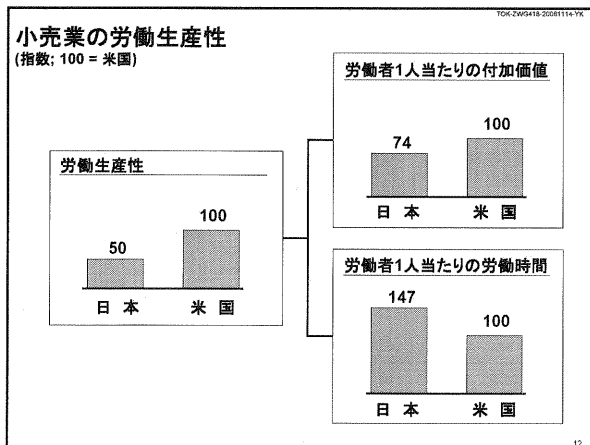
スライド 10



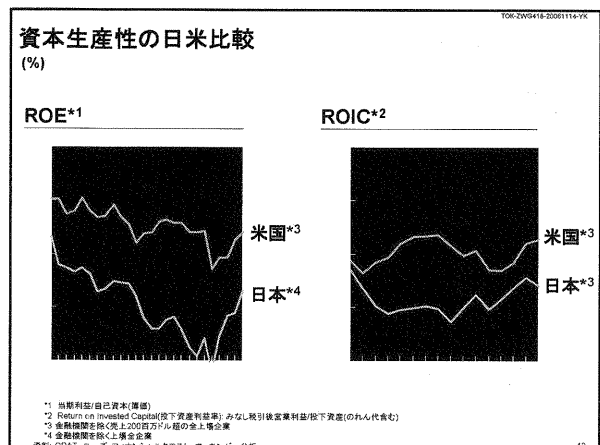
スライド 11



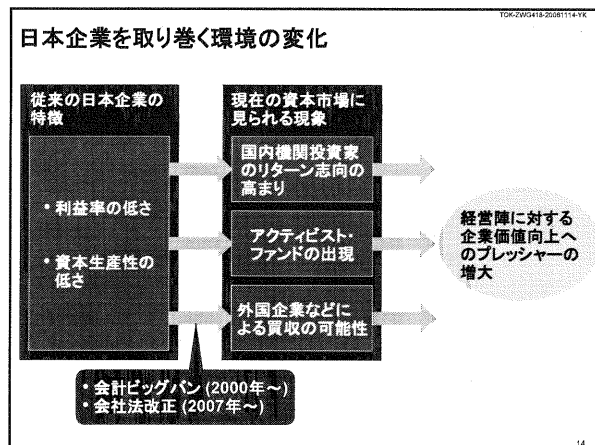
スライド 12



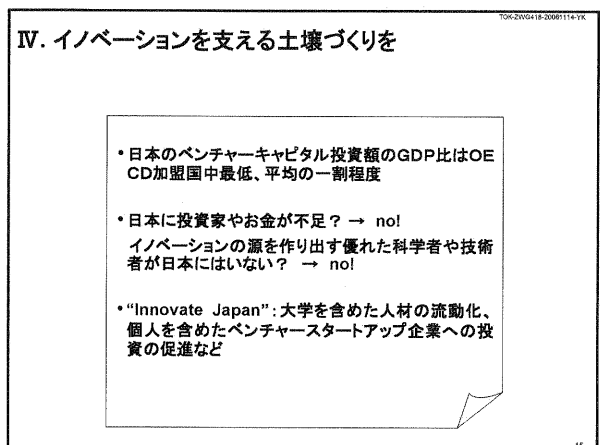
スライド 13



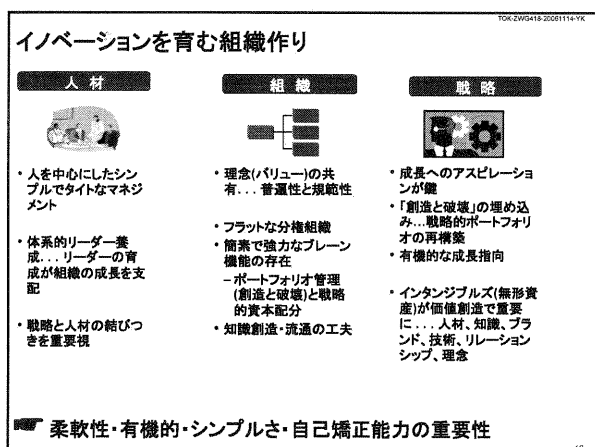
スライド 14



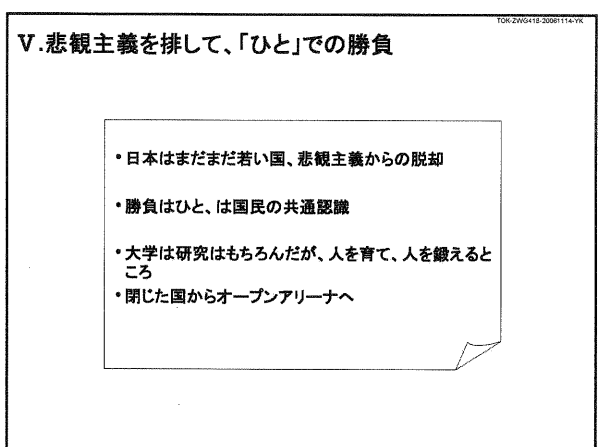
スライド 15



スライド 16



スライド 17



スライド 18